

**FOCUS TEMATICO DELL'APPUNTAMENTO CONVEGNISTICO DEL 24/05/2022 DAL TITOLO:
"COMPETENZE E SAPERI: LA NECESSARIA SFIDA ALLE INNOVAZIONI SOCIALI"
REALIZZATO NELL'AMBITO DEL PROGETTO "RURALIDEA" OP.19.2.1 1.2.1 GAL TERRE DI ARGIL**

Testo realizzato dall'Associazione Ta'm Terrae Onlus

La programmazione dell'offerta costituisce un "potente strumento di mercato" poiché risponde all'obiettivo di maggiore stabilizzazione dei prezzi e quindi dei redditi dei produttori; obiettivo, questo, importante soprattutto nell'attuale contesto di crescente instabilità dei mercati, cui sono sottoposte le aziende agricole.

Allo stesso modo, nella strategia di differenziazione della qualità, l'associazionismo produttivo può assumere un ruolo centrale giacché possono essere gli stessi produttori associati a guidare, invece di subire, il processo decisionale.

L'azione collettiva che scaturisce dall'associazionismo produttivo è ovviamente fonte di vantaggi economici che consentono alle imprese agricole di acquisire, benché indirettamente, un potere di mercato non altrimenti possibile con l'azione individuale.

Basti pensare: all'acquisizione di massa critica del prodotto che consente di ottenere importanti economie di scala nonché di gestire il marketing mix della produzione aggregata al fine di qualificare e commercializzare i prodotti nei tempi e nei modi richiesti dalla domanda; all'opportunità di programmare l'offerta per adeguarla alle esigenze della domanda; alla possibilità di utilizzare meglio e a minor costo l'informazione di mercato, essenziale per la stessa programmazione dell'offerta e per ridurre comportamenti opportunistici; al vantaggio di poter ricorrere, a migliori condizioni, all'accesso al credito e all'acquisto collettivo di input; alla possibilità, infine, di effettuare investimenti collettivi, soprattutto nel campo della ricerca grazie alla quale sarebbe possibile internalizzare le innovazioni di prodotto e di processo.

Ne consegue una modifica dei rapporti di forza sul mercato con l'agricoltura in posizione di evidente debolezza, determinata dal fatto che alla crescente concentrazione operata dalla distribuzione si contrappone la persistente frammentazione della produzione agricola. Il che pone al centro delle questioni organizzative il grande problema del coordinamento delle relazioni all'interno della filiera.

L'evidenza empirica mostra, tuttavia, come solo in alcune realtà territoriali o produttive l'associazionismo agricolo sia riuscito, pur con molte difficoltà, ad assumere quel ruolo richiesto dal mercato. Se pensiamo all'agricoltura italiana, la situazione si presenta assai complessa e contraddittoria, frutto di un percorso di crescita molto differenziato, alla base del quale vi è la sollecitazione della politica agricola comunitaria che con i suoi interventi si è sempre dimostrata attenta in materia di organizzazione e concentrazione dell'offerta agricola.

Basti pensare all'ultima riforma dell'organizzazione comune di mercato dei prodotti ortofrutticoli, dove la concentrazione della produzione viene definita come una necessità economica per consolidare la posizione degli agricoltori sul mercato e aiutarli ad affrontare le sfide future sulle quali la stessa politica agricola comunitaria ha scommesso.

Il vantaggio competitivo può essere ricercato attraverso tre strategie di base: leadership di costi; differenziazione dei prodotti; focalizzazione, ossia, alternativamente, una delle due strategie precedenti, sviluppate però in riferimento a uno specifico segmento del mercato.

Nello scenario competitivo di oggi, caratterizzato dal fenomeno sempre più marcato della globalizzazione, le alleanze acquisiscono un valore strategico molto importante. Tuttavia, la maggior parte delle imprese è ancora riluttante verso questo tipo di strategia, o comunque ha dimostrato di non essere in grado di portarla avanti con successo.

Inoltre i prodotti agroalimentare - ma anche l'offerta di servizi multifunzionali del tessuto produttivo agricolo - che troviamo oggi sul mercato sono realizzati con un mix di tecnologie ad un livello così sofisticato che un'azienda, da sola, difficilmente riesce a possedere, con il risultato che la stessa impresa non riesce ad espandere la propria attività in tempi brevi e rimanere al tempo stesso competitiva, senza avvalersi di partner alleati. In altre parole: non può mantenere da sola tutte le tecnologie necessarie a sviluppare nuovi prodotti o nuovi mercati. La velocità con cui si diffonde la tecnologia mette sì in condizione le imprese di averla disponibile rapidamente, ma per lo stesso motivo, impedisce ad un'impresa di dominare per lunghi periodi.

L'alleanza consente alle imprese di acquisire nuove conoscenze, oltre a favorire una rapida diffusione delle stesse. Il successo di tale strategia dipende anche dalla capacità di creare nuovo know-how e dalla rapidità con cui si trasferisce la conoscenza. Risulta molto efficace in tal senso adottare un sistema di incentivi che motivi i manager ad impegnarsi nel creare nuovo know-how e nel far circolare le informazioni tra i partner. Tutto ciò permette alle imprese da un lato, di concentrarsi sul miglioramento della gestione interna della propria azienda e delle proprie risorse, dall'altro, di impegnarsi nel rapporto di cooperazione affinché porti i benefici attesi.

Altro aspetto importante nelle alleanze è l'impegno del management di trasmettere una chiara visione dell'impresa come entità inserita in un sistema più ampio, al quale è collegata attraverso rapporti di interdipendenza e di scambio reciproco. In questo modo le persone diventano coscienti del fatto che i risultati del loro operato possono incidere non solo sulla propria impresa ma su un sistema più ampio del quale fanno parte.

Ciò le rende maggiormente responsabili e motivate verso un indirizzo unitario, oltre che consapevoli dei benefici derivanti dal rapporto di cooperazione. Il management nelle alleanze ha un ruolo di primo piano e deve essere formato da leader che, da un lato si impegnano a guidare l'organizzazione verso gli obiettivi stabiliti e gestire al meglio i team interaziendali, e dall'altro seguono un percorso di apprendimento continuo così come fanno tutti gli altri dipendenti.

L'aggregazione si basa inoltre sulla realizzazione congiunta di strutture, processi e strategie indirizzati in tal senso. I manager sono chiamati in prima persona a gestire questo percorso e ad agevolare gli interscambi culturali, intervenendo per abbattere eventuali barriere e diffondere una mentalità che veda le differenze culturali come un'opportunità di apprendere e crescere, e non come una limitazione. I soggetti delle aziende partecipanti all'alleanza agiscono secondo determinati schemi mentali, che possono essere anche molto diversi tra loro (il modo di vedere un concorrente, il giudizio su una certa strategia, ecc.). Nelle alleanze c'è cooperazione, interrelazione, condivisione ed è quanto mai indispensabile capire i diversi modelli mentali presenti e trovare un punto di incontro tra loro, al fine di creare un indirizzo unitario nelle scelte strategiche da prendere congiuntamente.

L'aggregazione dunque rappresenta uno degli strumenti strategici più efficaci come risposta a tali sfide e in grado di far acquisire una posizione, alle aziende afferenti il progetto, competitiva forte in un mercato caratterizzato da una globalizzazione sempre più spinta.